



Canadian Food
Inspection Agency

Agence canadienne
d'inspection des aliments

Government
Publications

CA 1
FIA
-2003
F11
c.1
GOVPUB

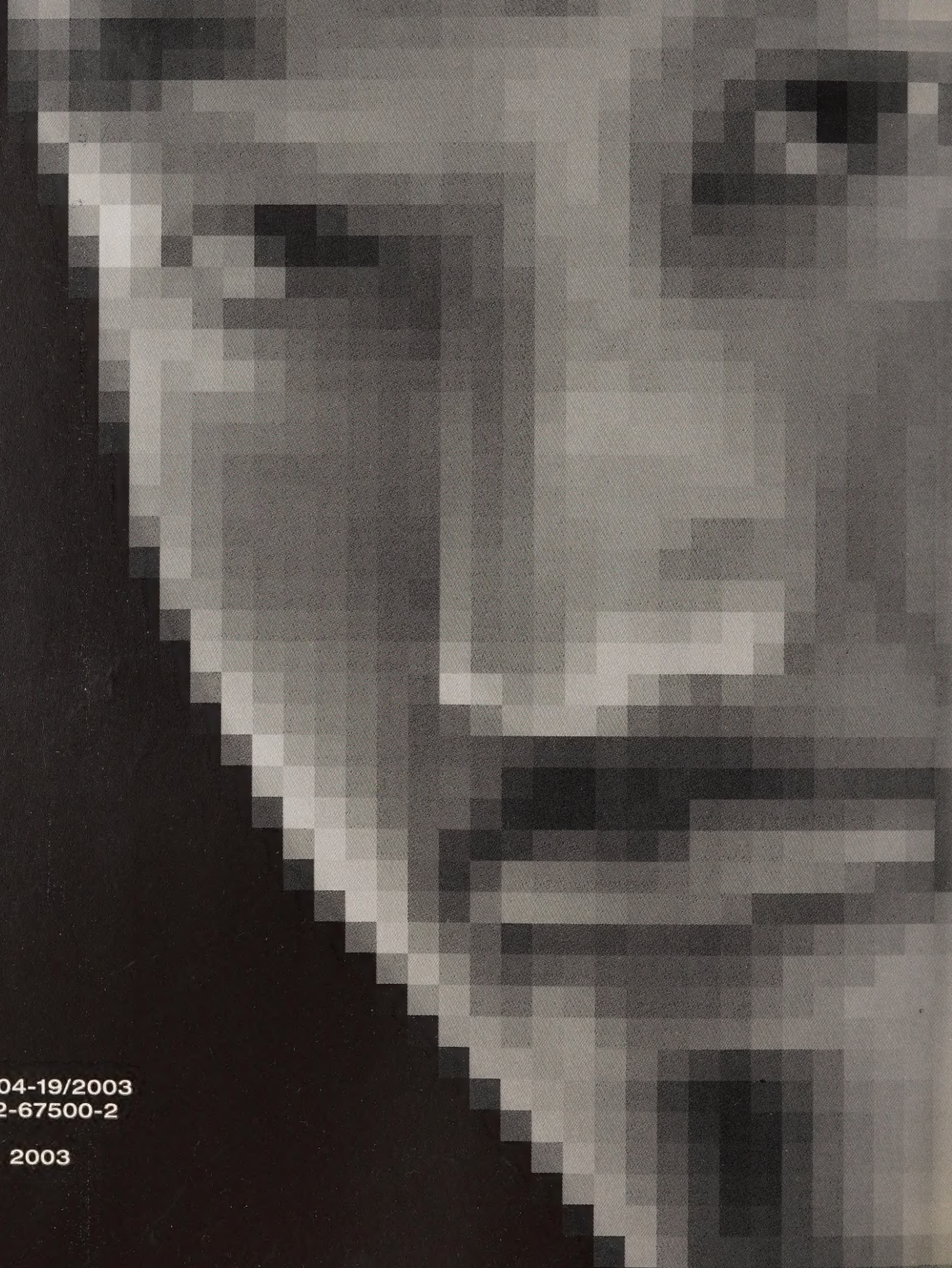


the face

of excellence

**Human
Resources
Strategy
2003-2008**

Canada



Cat No.: A104-19/2003
ISBN: 0-662-67500-2
P0305-03
October 10, 2003

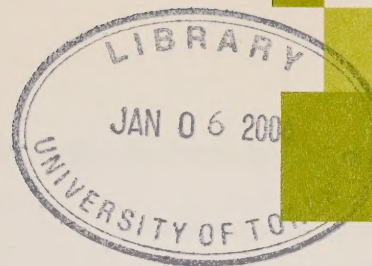


Table of contents

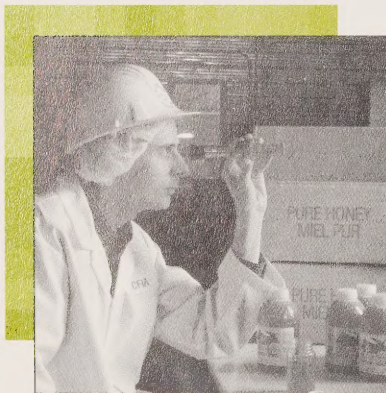
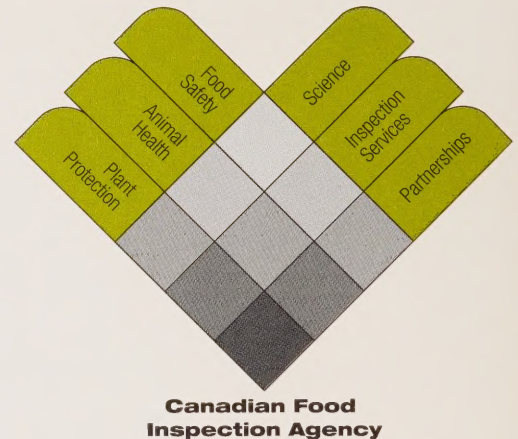
Achieving excellence through our people	2
Safeguarding Canadians	2
A focus on science	3
Why we need a human resources strategy	4
Federal government priorities	4
The external picture	5
The internal picture	6
A demographic snapshot	6
Employment equity designated group representation at CFIA compared to Canadian labour market availability	6
Renewing our workforce: Progress to date	7
Meeting the challenge	7
Building on success	8
The strategy: Our human resources priorities for 2003–2008	8
Making sure we get there	13
Looking ahead	13

Achieving excellence through our people

Safeguarding Canadians

It is impossible to talk about the work of the Canadian Food Inspection Agency (CFIA) without talking about our people. It is the excellence of our employees that gives Canadians confidence that the CFIA remains steadfast in its commitment to safeguard Canada's food supply and the plants and animals upon which safe and high-quality food depends.

Our employees enhance food safety by developing and implementing regulations and surveillance strategies to maintain compliance with federal legislation, as well as creating and promoting education and public



awareness programs. Our people are out making sure that facilities for hatching eggs, butchering meat, and processing fish for public consumption are inspected and that food products are safe to eat. In addition, CFIA staff ensure that honey and fresh fruit and vegetables coming from federally registered establishments and produce warehouses in Canada, or being imported from outside the country, are safe, wholesome and appropriately labeled. CFIA staff also review food labels for accuracy and analyze samples from both imported and domestic foods for impurities, drug residues or anything that might cause disease.

Our employees protect Canada's plant resource base by working to prevent the introduction and spread of pests and diseases, and by controlling and eradicating them. Our inspectors monitor plants, plant material, and other related matter



entering the country to reduce the risks to our ecosystem and to monitor goods intended for export from Canada to facilitate compliance with the requirements of foreign countries. The CFIA also works with various international organizations in support of the international control of plant pests.

Our employees enhance animal health
by working to control and eradicate diseases
affecting animals as well as diseases that

could be transmitted to humans who come into contact with such animals. Our people inspect livestock premises and hatcheries as well as animals that enter the country from abroad. When reportable outbreaks of animal disease occur, the CFIA works to eradicate or control them. To enhance the security of the food chain, Agency employees also regulate veterinary biologics and animal feeds.



The invaluable work performed by our people highlights the need for a skilled workforce to meet the expectations of Canadians concerning their food supply.

A focus on science

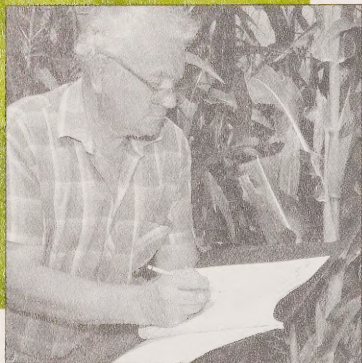
Our employees are highly skilled, with more than 70% working in a scientific, professional or technical capacity. These include agronomists, veterinarians, biologists, chemists, research scientists, laboratory technicians and front-line inspectors, as well as support staff and managers.

CFIA's employees safeguard Canada's food supply and the plants and animals on which that supply depends. It's a big responsibility, one that requires us to inspect meat packing facilities, monitor agricultural imports and ensure food is accurately labelled, to name just a few of our many functions.

Central to them all, however, is the use of science as the basis of program design and delivery. The CFIA is Canada's largest science-based regulatory agency, meaning that solid science is the cornerstone of our policy creation and regulatory decision-making. Scientific knowledge and practice put us in a strong position to deal effectively with emerging concerns such as regulation of biotechnology-derived products and the threat of bio-terrorism. From laboratory science such as testing and research through risk assessment, surveillance, analysis and regulatory research, our scientific expertise is crucial to the furthering of our three business objectives: food safety, plant protection and animal health.

Why we need a human resources strategy

Given the importance of these responsibilities, the challenge is to attract the best people possible and to make sure they stay with us to exercise their skills to the benefit of all Canadians. But as you will see, evolving federal government priorities, a changing operational environment and demographic realities are making this challenge bigger than ever.



Federal government priorities

By 2010, the federal government plans to double its investment in research and development, and strengthen scientific, laboratory and corporate capacities to put Canada among the world's top five innovator countries. The current number of science and technology workers in Canada will need to double to meet these goals and deal with the perpetual advance of technology.¹

Recent events have also demanded a review of procedures aimed at keeping Canada's borders secure. Many federal agencies have been affected by efforts to strengthen cross-border security without overly inconveniencing the travelling public or hindering the safe import and export of goods—including food and related products.

These demands are occurring as the government of Canada moves toward a style of management that is open, transparent and accountable. It emphasizes results and values-based management, as well as responsible spending and due diligence. Given the need to attract and retain top-quality federal employees, there is also a growing trend to make human resources management more flexible and responsive to employees' needs.

At the same time, federal employers must continue to capitalize on the diversity and linguistic duality of Canadian society by embracing multiculturalism.

¹ Source: *A Bold Challenge to all Canadians*, Speech from the Throne, January 2001

In carrying out its mandate to safeguard Canada's food supply, plants and animals, the Agency has established five strategic goals for 2003–2008. Each goal supports established Government of Canada priorities, providing key benefits for all Canadians.

The government of Canada's priorities	CFIA strategic goals
Public health	Protecting Canadians from preventable health risks
Economic growth	Delivering a fair and effective regulatory regime
Environmental protection	Sustaining the plant and animal resource base
Public security	Promoting the security of Canada's food supply
Good governance	Providing sound Agency management

The external picture

The CFIA's plans and priorities are influenced by a number of challenges that could affect the future of food safety, animal health and plant protection in Canada. Issues such as increased global trade, major pest and disease outbreaks, evolving (and in some conflicting cases) science and changing societal values require strategic responses by governments and agri-food industries. The Agency addresses these challenges and strives to reduce risks as part of its overall planning process.

On the human resources front:

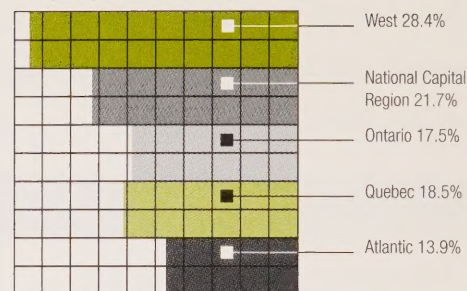
- Public- and private-sector employers are realizing they must find new ways to retain workers, whether by fostering a better work–life balance, providing career mobility or offering life-long learning opportunities.
- There is enormous competition for talented candidates. Given that the same factors are affecting not just the CFIA's efforts to find the best people, but also those of other employers, it is crucial that we maintain a clear vision of human resources management for the next five years and beyond.

The internal picture

A demographic snapshot²

The CFIA's workforce includes over 5,500 dedicated employees,³ the vast majority of whom (82.5%) are permanent. The headquarters of the CFIA is located in the National Capital Region, with area offices in Western Canada, Ontario, Quebec and Atlantic Canada.

Distribution of employees by region



Over the past year, the Agency continued efforts to ensure a diverse and representative workforce where linguistic duality and employment equity principles are valued and supported.

As of March 31, 2003, francophone representation at the Agency was 26%, compared to 22.7% for the Canadian population. For the past four years, francophone representation at the Agency has consistently exceeded that of the Canadian population.

Employment Equity Designated Group representation at CFIA compared to Canadian labour market availability

Employment Equity Designated Group	Percentage of the Canadian labour market ⁴	Percentage of CFIA workforce as of March 31, 2003
Women	44.6%	44.9%
Aboriginal Peoples	1.7%	1.5%
Persons with Disabilities	4.6%	2.9%
Visible Minorities	8.6%	6.6%

² As at March 31, 2003.

³ For human resources purposes, "employees" represents total number of employees on strength with the CFIA.

⁴ Figures based on 1996 Statistics Canada census data and 1991 *Health and Activities Limitations Survey*.

The Agency continues to implement policies, systems and programs to increase representation of designated group members with specific focus on those groups where the gaps between labour market availability and representation are most significant.

Renewing our workforce: Progress to date

To cope with growing demand for CFIA services, the number of employees grew by 20 percent from 1997 to 2003. Although the Agency's average three-year retention rate of 86% indicates that employees are overwhelmingly likely to stay, a forecasted five-year retirement eligibility rate of 25% in the key scientific, professional and technical groups will continue to be a focus for recruitment, retention and succession planning strategies.

The CFIA is working to meet these and other human resources challenges that we face now and will encounter in the coming years. Much has been done to move toward the objectives set out in our last human resources strategy. We have progressed toward maintaining a qualified workforce, attracting and retaining skilled employees, and ensuring a supportive workplace for all.

Meeting the challenge

We will have to overcome a variety of tough challenges to achieve our business objectives. Internally, it is clear that our biggest challenge will be ensuring a skilled workforce to keep pace with global change. This is further complicated in light of impending retirements, which, if taken at the same time, could cause a significant loss of expertise, particularly among senior management, as well as scientific, professional and technical employees.

A challenging future

- Intense national and global competition for talented employees
- Significant forecasted retirements of experienced staff, particularly within the scientific and professional and technical groups, as well as from the management cadre
- Need to be representative of an increasingly diverse Canadian society
- Shrinking workforce pool of appropriately skilled potential employees
- Increasing demands related to technology
- Need to ensure a solid CFIA talent-management strategy in order to close skills gaps

Building on success

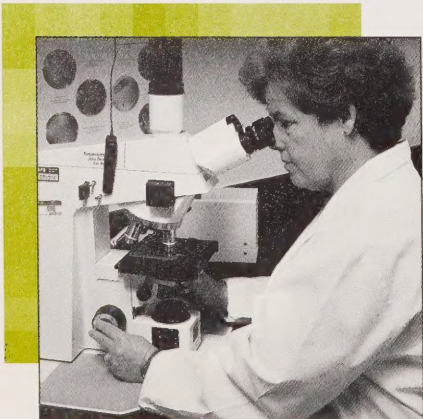
Meeting these challenges and maintaining the quality of our work at the CFIA can only be sustained by enhancing the quality of our workforce.

The strategy: Our human resources priorities for 2003-2008

The Agency recognizes the importance of developing a human resources strategy that facilitates achievement of CFIA's strategic goals. It is through the work of Agency employees that we will meet these strategic goals (see page 5).

With this strategy, CFIA is continuing the cyclical process of setting its human resources course for the future. To meet the challenges ahead and ensure that we achieve the goals set out in our business plan, our **four key human resource priorities** over the next five years will be to:

- support **effective leadership**;
- promote a **productive workforce**;
- create an **enabling work environment**; and
- establish a **sustainable workforce**.



These human resource priorities were developed through consultations with employees and managers across the country, as well as by analyzing the internal and external factors affecting human resources management. By focusing on these areas, we will ensure not only that we are a respected employer for our skilled staff, but also that we provide a rewarding work experience for all of our people.

1. **Support effective leadership by ensuring that leaders and managers have the skills and competencies required for today's business environment and to sustain delivery of the Agency's mandate into the future.**

Every organization must have skilled, principled leaders if it is to succeed.

At the CFIA, a significant percentage of our senior managers—37.6%—will be eligible to retire over the next five years, along with 25% of employees in the scientific and professional and technical groups. We are preparing for this

eventuality by developing a succession planning process that encourages strong leadership and continuity in business-critical, science-based positions. This will be supported by training to help leaders acquire and maintain the skills they need to be effective as managers of both business and people. Creating the next generation of senior managers requires a solid strategy aimed at ensuring our organization's talent is recognized and developed. Finally, we must see to it that those now in leadership positions continue to be successful in their own work and that they actively support the development of those reporting to them.

What we will do: We will fine-tune succession planning for our leaders, especially senior managers and key scientific personnel, and create developmental and training programs to target identified gaps. We will continue to implement our management learning continuum, emphasizing the development of up-and-coming leaders. In addition, managers will be made accountable for enabling appropriate training for their staff. We will establish accountability-based performance agreements for executives, evaluating their performance in the areas of employment equity, occupational health and safety, and official languages.

We are developing a succession planning process that encourages strong leadership and continuity in business-critical, science-based positions.

2. Promote a productive workforce that delivers the CFIA's programs and services in an efficient and effective manner.

The work of the CFIA is of such importance to the livelihoods, health and enjoyment of every Canadian that it is our mandated responsibility to do it as well as possible. We are committed to continuing our support for a dynamic, well-trained, resourceful and competent workforce that can demonstrate concrete results to the public. It is also important that our people feel appreciated and supported; to that end, we understand the need for strategies to recognize their efforts and provide timely and effective communication.

What we will do: We will implement this human resources strategy to guide the next five years of the organization's development. We will implement results-based human resources management that will use a performance measurement framework to measure human resources priorities and outcomes. Business processes will continue to be streamlined and automated to improve data capture. Data integrity will be enhanced and information delivery will be improved through Web redesign. We will evaluate and, where necessary, enhance our recruitment and retention strategies. We will continue to enhance our internal communications, as well as promote and encourage the recognition of employee achievements. We will seek to improve organizational health through the alignment of wellness programs with a corporate wellness strategy and through the collection of employee feedback.

The work of the CFIA
is of importance to
the livelihoods, health
and enjoyment of
every Canadian.

3. **Create an enabling environment so that employees can deliver high-level client service while reaching their full career potential.**

For our people to be productive, they must receive the support they need. The most important element of that support is the environment in which they work, which encompasses everything from having adequate training to ensuring a safe work environment and access to the proper equipment. It is also essential that we continue our efforts to become a truly inclusive employer, one that reflects the diverse cultural, ethnic and linguistic nature of the society it serves.

With talented candidates fielding offers from across the country and around the world, the CFIA must ensure it is known as an employer offering a positive work environment and extensive opportunity.

What we will do: We will continue to work toward implementation of CFIA-specific classification standards for Science Professional and Veterinarian employees in the BI, AG, CH and VM occupational groups, to better meet the Agency's unique requirements. We will ensure supporting scientific, technical, and management training is up-to-date and accessible. We will progress in our efforts to implement a values-based staffing system. We will implement an integrated program of policies and guidelines that supports flexible, efficient and effective staffing and ensure opportunities for career advancement. We will continue to make employment equity and official languages principles central to everything we do.



Recognizing excellence

At the CFIA, we honour our people and what they have accomplished through awards programs. Our employees have also been recognized externally with awards from other public and private sector organizations.

The human resource challenges facing us in the years ahead must dictate our actions now.

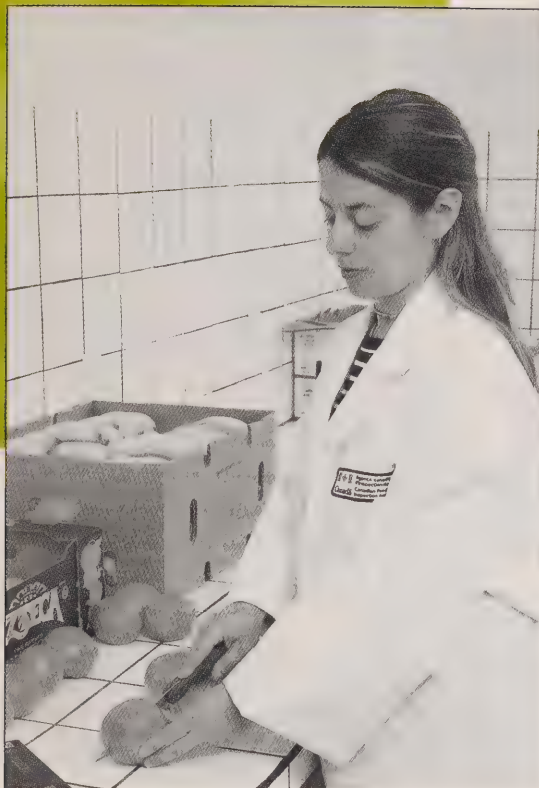
4. Establish a sustainable workforce in which the skills and knowledge of employees are managed effectively.

The human resource challenges facing us in the years ahead must dictate our actions now. We must stay focused on managing the skills and knowledge of our employees as effectively as possible if we are to continue to perform at the standard

Canadians expect of us. We must be a learning organization that ensures its viability through strong business practices based on the management of our human resources.

What we will do: We will increase our focus on learning Agency-wide through the development of a learning strategy for the Agency that will provide a coordinated approach to technical and non-technical learning for employees of the CFIA. Electronic learning will be further pursued and developed in order to most efficiently and effectively reach and train the maximum number of employees. We will continue to work toward ensuring that human resources needs and human resources planning are fully integrated into the CFIA's business planning process. We will continue effective consultation with our employees' bargaining units to ensure modern and competitive approaches to compensation.

By setting our standards high, we will continue to provide outstanding service to Canadians.



Making sure we get there

While it is vital that we set out our plan for human resources management over the coming years, that plan is effective only if we ensure it is put into action. To that end, we are using a new results-and accountability-based performance measurement framework for reporting our progress. The Human Resources Performance Measurement Framework establishes the human resources areas to be measured and includes concrete indicators that will assist in providing a clear statistical picture of how well the CFIA is performing. It is closely linked to the CFIA's four key human resources priorities, establishing measures for each that will provide invaluable data on our progress in making them a reality. The framework will also enable us to base our yearly reports to Parliament on quantifiable results.

Looking ahead

There are few things more important to Canadians than the safety of the food they and their families eat. At the CFIA, it is our job to have the right people in sufficient numbers to continue to provide peace of mind about our food supply. The knowledge, skills and abilities of our highly skilled employees are paramount to the successful achievement of our mandate.

We have the flexibility to create a dynamic organization that values its people and their achievements.

The period covered by this strategy will be a time of great change and challenge, both outside and inside the CFIA. Staff will face increasing demands as the food supply chain becomes increasingly global in nature and technology continues to advance. Managers will be required to move to a results-based approach emphasizing innovation, accountability and risk-taking, all the while dealing with a workforce that is more diverse in every respect than at any time in our history. The CFIA will see greater competition for a smaller pool of the knowledgeable, competent employees required to carry out its mandate.

If we are to meet these challenges, it will require strong leadership and a sustained commitment to creating a highly desirable workplace for all qualified candidates. Fortunately, we have already set out on this path—we are well positioned to carry out the vital work we do to meet the needs of Canadians.

Our separate employer status allows us the flexibility to create a dynamic organization that values its people and their achievements. Effective human resources planning, closely aligned with the Agency's business planning, will strive to ensure that we not only meet the goals we have set for ourselves, but also that we communicate them effectively across the organization.

The next half decade will be a challenging time indeed, but by preparing now, the CFIA is poised to emerge as a strong, effective organization with a solid human resource foundation built on the excellence of its people.

Il nous a permis de nous appuyer sur la souplesse
de notre organisation
dynamique, qui met en
valeur ses employés et
nos fonctions.

La période visée par cette stratégie nous réserve de grands changements et de grands défis, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'ACIA. Devant une chaîne d'approvisionnement alimentaire qui se mondialise un peu plus à chaque jour et une technologie qui ne cesse de progresser, les employés de l'Agence verront croître la demande pour leurs services. Pour leur part, les gestionnaires devront adopter une méthode axée sur les résultats qui encouragera l'innovation, la responsabilisation et la prise de risques, et ce, au sein d'une main-d'œuvre qui sera, à tous points de vue, plus diversifiée que jamais. L'ACIA devra faire face à une concurrence de plus en plus forte et composer avec un bassin d'employés compétents et spécialisés de plus en plus restreint pour relever les défis posés par son mandat.

Pour toutes ces raisons, nous aurons besoin d'un leadership solide et devons faire preuve d'un engagement soutenu envers la création d'un milieu de travail qui soit très attirant pour les candidats qualifiés. Heureusement, nous sommes déjà sur la bonne voie; nous sommes en mesure d'accomplir nos tâches essentielles afin de répondre aux besoins des Canadiens.

Notre statut d'employeur distinct nous donne la flexibilité nécessaire à la création d'une organisation dynamique qui a à cœur le bien-être de ses employés et qui valorise leurs réalisations. Une bonne planification en matière de ressources humaines nous permettra non seulement d'atteindre les buts que nous sommes fixés mais également de les communiquer efficacement à l'ensemble des membres de notre organisation.

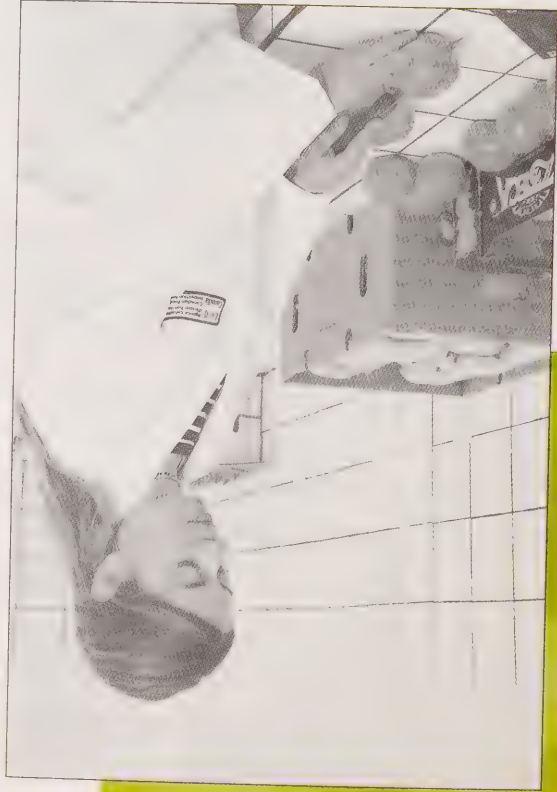
Il est clair que nous aurons à relever de gigantesques défis au cours des cinq prochaines années. Toutefois, en se préparant maintenant, l'ACIA aura tout ce qu'il faut pour demeurer un chef de file efficace et solide, qui prend appui sur l'excellence.

Assurer l'atteinte des objectifs

Il est bien sûr essentiel d'établir un plan solide de gestion des ressources humaines pour les années à venir, mais ce plan ne sera efficace que si nous en assurons la mise en œuvre. Pour pouvoir évaluer les progrès relatifs à cette mise en œuvre, nous utilisons un nouveau cadre de mesure du rendement axé sur les résultats et la responsabilisation. En plus de spécifier les secteurs des ressources humaines qui doivent être évalués, le « Cadre de mesure du rendement des ressources humaines » fournit des indicateurs concrets qui nous aideront à déterminer clairement la performance de l'ACIA, avec statistiques à l'appui. Ce cadre se concentre directement sur les quatre priorités en matière de ressources humaines en ce sens qu'il offre, pour chacune d'elles, des mesures précises qui nous permettront d'obtenir des données précieuses concernant la mise en œuvre de chacune. De plus, grâce à ces données, nos rapports annuels au Parlement pourront s'appuyer sur des résultats quantifiables.

Préparer l'avenir

Aux yeux des Canadiens et des Canadiennes, peu de choses sont plus importantes que la salubrité des aliments qu'eux et leur famille consomment. À l'ACIA, il est de notre devoir de nous assurer que nos employés sont qualifiés et en assez grand nombre pour que les citoyens et citoyennes du pays puissent continuer d'avoir l'esprit tranquille sur cette question. Notre capacité à exécuter notre mandat repose principalement sur les compétences, les connaissances et les habiletés de notre personnel.



4. Mettre en place un effectif durable dont les connaissances et les habiletés sont gérées de manière efficace.

Le défi qui nous attend au cours des prochaines années en matière de ressources humaines doit dicter les gestes que nous posons aujourd'hui. Si nous voulons continuer d'offrir aux Canadiens et aux Canadiennes la qualité de service qu'ils attendent de nous, il nous faut poursuivre nos efforts visant à gérer les connaissances et les habiletés de nos employés le plus efficacement possible. En tant qu'organisation, nous devons encourager l'apprentissage et assurer notre viabilité en mettant en œuvre des pratiques commerciales solides qui s'appuient sur une bonne gestion de nos ressources humaines.

Ce que nous allons faire : Nous allons mettre de plus en plus d'accent sur l'apprentissage dans

l'ensemble de l'Agence pour aligner une stratégie qui offrira aux employés de l'ACIA une méthode d'apprentissage coordonnée, tant

dans les domaines techniques que non techniques. L'enseignement en ligne sera développé davantage de façon à

toucher un nombre maximal d'employés aussi efficacement et économiquement que possible. Nous allons pour-

suire nos efforts visant à nous assurer que les besoins et la planification en matière de ressources humaines sont

pleinement intégrés dans le processus de planification des activités de l'ACIA. Nous allons continuer de mener des

consultations efficaces auprès des unités de négociation de nos employés afin de nous assurer que les salaires et les

conditions de travail que nous offrons sont concurrentiels et adaptés au contexte actuel.

exceptionnelle.

3. Créer un environnement de travail dynamique qui motivera les employés à fournir des services de qualité tout en se réalisant pleinement sur le plan professionnel.

Pour que nos gens soient productifs, ils doivent bénéficier du soutien dont ils ont besoin. Le plus important élément de soutien pour un employé est l'environnement dans lequel il travaille. Un bon environnement de travail sous-entend l'apport d'une formation appropriée, l'assurance d'un milieu sûr et l'accès à des équipements adéquats. Il est par ailleurs essentiel que nous poursuivions nos efforts pour créer un milieu de travail qui soit inclusif et qui reflète réellement la diversité culturelle, ethnique et linguistique de la société pour laquelle nous œuvrons.

L'ensemble du pays, voire de partout dans le monde, L'ACIA doit donc faire en sorte d'être perçue comme un employeur qui offre un milieu de travail positif ainsi que d'excellentes possibilités d'avancement.

Ce que nous allons faire : Afin de mieux satisfaire aux exigences particulières de l'Agence, nous allons continuer de voir à l'application de normes de classification spécifiques en ce qui concerne le personnel des groupes scientifiques professionnel et vétérinaire BI, AG, CH et VM. Nous allons nous assurer que nos gestionnaires, nos scientifiques et nos techniciens ont accès à de la formation, et que cette formation est adaptée au contexte actuel. Nous allons poursuivre nos efforts pour mettre en œuvre une dotation fondée sur les valeurs. Nous allons mettre à exécution un programme intégré de politiques et de lignes directrices qui favorise une dotation souple, efficace et économique, et qui offre des possibilités d'avancement professionnel. Ce faisant, l'équité en matière d'emploi et les principes relatifs aux langues officielles demeureront au cœur de nos préoccupations.

Reconnaître l'excellence

À l'ACIA, nous reconnaissons l'excellence de nos employés et leurs réalisations grâce aux programmes de récompenses. Nos employés ont aussi été reconnus à l'extérieur de l'Agence : ils ont reçu des prix d'organismes des secteurs public et privé.

2. Favoriser une main-d'œuvre productive apte à bien exécuter les programmes et à fournir les services de l'ACIA d'une manière efficace et économique.

Le travail de l'ACIA est d'une telle importance pour la subsistance, la santé et la qualité de vie des Canadiens qu'il est de notre devoir de faire de notre mieux. Nous sommes résolus à favoriser un effectif dynamique, bien formé, ingénieux et compétent qui soit en mesure de fournir des résultats concrets à la population. Nous savons par ailleurs qu'il est important de démontrer notre gratitude et notre soutien à ces employés, et sommes conscients que pour y parvenir, il nous faut mettre en œuvre des stratégies qui prévoient la reconnaissance de leurs efforts et leur offrent des voies de communication efficaces et pertinentes.

Ce que nous allons faire : Nous allons faire en sorte que cette stratégie en ressources humaines oriente le développement de l'organisation au cours des cinq prochaines années. Nous mettrons sur pied un système de gestion des ressources humaines qui sera axé sur les résultats et utilisera un cadre de mesure du rendement qui permettra d'identifier les priorités et d'évaluer les résultats obtenus en matière de ressources humaines. Nous poursuivrons la modernisation et l'automatisation des processus administratifs afin d'améliorer la saisie des données. De plus, nous améliorerons l'intégrité des données et la diffusion de renseignements grâce au remaniement de notre site Web. Nous évaluerons nos stratégies de recrutement et de maintien des effectifs et les rehausserons s'il y a lieu. Nous poursuivrons également nos efforts visant à améliorer les communications internes et à favoriser la reconnaissance des réalisations de nos employés. Nous nous efforcerons d'améliorer la santé de l'organisation en harmonisant les programmes de mieux-être au moyen d'une stratégie ministérielle et en recueillant les commentaires des membres du personnel.

Le travail de l'ACIA est important pour la subsistance, la santé et la qualité de vie de chaque Canadien.

1. Maintenir un leadership efficace en nous assurant que les compétences et les habilités de nos dirigeants et de nos gestionnaires sont adaptées au contexte commercial actuel et les rendent aptes à poursuivre le mandat de l'Agence dans le futur.

Pour bien réussir, toute organisation doit avoir à sa tête des dirigeants compétents et motivés. À l'ACIA, 37,6 % de nos cadres supérieurs et 25 % des employés des groupes scientifiques, professionnels et techniques seront admissibles à la retraite au cours des cinq prochaines années. Pour être prêts à faire face à ces changements, nous travaillons actuellement à l'élaboration d'un processus de planification de la relève qui favorise un leadership solide ainsi qu'une continuité en ce qui touche nos positions fondamentales et scientifiques. Pour parvenir à nos objectifs, nous

offrirons des activités de formation qui aideront les dirigeants à acquérir ou à perfectionner les habiletés qui feront d'eux non seulement de bons administrateurs mais aussi de bons gestionnaires du personnel. Pour instaurer la prochaine génération de cadres supérieurs, nous avons besoin d'une stratégie solide qui nous permettra de reconnaître les personnes de talent qui évoluent dans notre organisation et d'aider ces personnes à s'accomplir et à se réaliser sur le plan professionnel. Il nous faut également nous assurer que les dirigeants actuels continuent de bien s'acquitter de leurs tâches, et qu'ils soutiennent activement le perfectionnement de ceux et celles dont ils ont la responsabilité.

Ce que nous allons faire : Nous allons planifier la relève de nos dirigeants avec soin, en particulier celle des cadres supérieurs et du personnel scientifique clé, et créer des programmes de perfectionnement et de formation visant à combler les lacunes qui seront relevées. Nous allons poursuivre la mise en œuvre de notre continuum d'apprentissage en gestion en prêtant une attention particulière au perfectionnement des dirigeants à l'avenir prometteur. Pour leur part, les gestionnaires seront tenus de s'assurer que les employés dont ils ont la responsabilité obtiennent une formation adéquate. Les objectifs de rendement des cadres seront fondés sur la responsabilisation, et nous évaluerons leur rendement en matière d'équité en emploi, de santé et sécurité, et de langues officielles.

Nous élaborons

actuellement un plan

de relève qui favorise

un leadership fort et

la continuité au sein

des postes à vocation

scientifique essentiels à la

poursuite de nos activités.

Miser sur la réussite

Pour relever ces défis tout en préservant la qualité des services offerts par l'ACIA, il est essentiel de nous assurer que notre main-d'œuvre est hautement qualifiée.

La stratégie : nos priorités en matière de ressources humaines pour 2003-2008

Pour l'Agence, il est important que la stratégie des ressources humaines vienne appuyer ses objectifs stratégiques. C'est grâce au travail des employés que nous atteindrons ces objectifs stratégiques.

En mettant en œuvre cette stratégie, l'ACIA poursuit sa démarche pour la réalisation de ses objectifs en matière de ressources humaines. Afin de relever les défis qui se présenteront et d'atteindre les objectifs établis dans notre plan d'activités, nos quatre priorités clés des cinq prochaines années en matière de gestion des ressources humaines seront les suivantes :

- maintenir un leadership efficace;
- favoriser un effectif productif;
- créer un environnement de travail dynamique;
- mettre en place un effectif durable.

Ces priorités en matière de ressources humaines ont été élaborées à la suite de consultations auprès d'employés et de gestionnaires dans l'ensemble du pays, et d'une analyse des facteurs internes et externes qui ont une incidence sur la gestion des ressources humaines. En concentrant ainsi nos efforts, nous ferons non seulement comprendre aux employés que nous sommes un employeur digne de ce nom, mais nous ferons aussi en sorte d'offrir une expérience de travail enrichissante à tous.



L'Agence continue à mettre en œuvre des politiques, des systèmes et des programmes visant à accroître la représentativité de ces groupes en insistant sur ceux où subsistent des écarts entre la main-d'œuvre disponible et la proportion de membres représentés au sein de l'Agence.

Étapes franchies à ce jour en matière de renouvellement des effectifs

Afin de faire face à la demande croissante à l'égard des services de l'ACIA, de 1997 à 2003 le nombre d'employés a connu une augmentation de 20 %. Bien que le taux moyen de maintien en fonction de 86 % sur trois ans indique que les employés de l'Agence tendent davantage à rester en poste, le taux d'admissibilité à la retraite de 25 % prévu d'ici cinq ans au sein des groupes clés des secteurs scientifique, professionnel et technique continuera d'être une préoccupation centrale au sein des stratégies de recrutement, de maintien des effectifs et de planification de la relève.

L'ACIA s'affaire à relever ces défis ainsi que d'autres défis en matière de gestion des ressources humaines, tant pour le présent que pour les prochaines années. On a déjà beaucoup progressé pour atteindre les objectifs fixés dans notre dernière stratégie de ressources humaines. Nous avons progressé en ce qui concerne la conservation d'un effectif qualifié, et l'initét et le maintien des employés spécialisés ainsi que l'établissement d'un milieu de travail positif.

Faire face au défi

Nous aurons à relever divers défis tous plus ardues les uns que les autres pour atteindre nos objectifs. À l'interne, il ne fait aucun doute que notre plus grand défi sera de faire en sorte que notre main-d'œuvre qualifiée demeure à la hauteur des changements se produisant à l'échelle mondiale. La difficulté est d'autant plus grande en raison des départs prévus à la retraite qui, s'ils ont tous lieu en même temps, pourraient se traduire par une perte considérable de savoir-faire, en particulier au sein de la direction et du personnel des groupes scientifique, professionnel et technique.

Un avenir comportant des défis

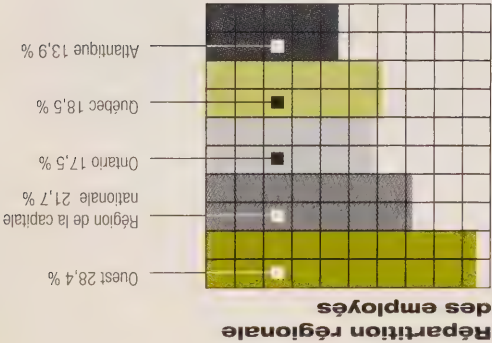
- Concurrence mondiale et nationale intensive en ce qui concerne la recherche d'employés talentueux.
- Taux de retraite considérable au sein du personnel d'expérience, en particulier au sein des groupes scientifique, professionnel et technique et au niveau des cadres de gestion.
- Ces groupes doivent être représentatifs de la société canadienne de plus en plus diversifiée.
- Bassin d'employés éventuels qualifiés de plus en plus restreint.
- Accroissement de la demande liée à la technologie.
- Nécessité de mettre en œuvre une stratégie solide de gestion des ressources d'employés de talent à l'ACIA afin de parer aux écarts en matière d'effectifs spécialisés

Tableau de la situation interne

Coup d'oeil sur les aspects démographiques²

Les effectifs de l'ACIA se composent de plus de 5 500 employés³, dont la majeure partie, soit 82,5 %, occupe un poste permanent. L'administration centrale de l'ACIA est située dans la région de la capitale nationale. L'ACIA

compte des bureaux régionaux dans l'Ouest du Canada, en Ontario, au Québec et dans la région de l'Atlantique.



L'an dernier, l'Agence a poursuivi son travail en vue d'assurer que son effectif soit diversifié et représentatif de même que la prise en compte et la valorisation des principes de dualité linguistique et d'équité en matière d'emploi (EB) dans les choix exercés.

Au 31 mars 2003, la proportion de francophones était de 26 %, alors qu'elle est de 22,7 % dans la population canadienne. Au cours des quatre dernières années, la proportion de francophones au sein de l'Agence a toujours dépassé celle de la population canadienne.

Représentation des groupes visés par l'EE à l'ACIA comparativement à la main-d'œuvre disponible sur le marché canadien

Groupe visé par l'EE	Pourcentage sur le marché canadien de l'emploi ⁴	Pourcentage au sein de l'ACIA au 31 mars 2003
Femmes	44,6 %	44,9 %
Autochtones	1,7 %	1,5 %
Personnes handicapées	4,6 %	2,9 %
Minorités visibles	8,6 %	6,6 %

² Au 31 mars 2003.

³ Dans le cadre des ressources humaines, le mot « employé » désigne le nombre total d'employés portés à l'effectif de l'ACIA.

⁴ Chiffres fondés sur le recensement de 1996 de Statistique Canada et sur l'enquête sur la santé et les limitations des activités de 1991.

Pour s'acquitter de son mandat qui consiste à protéger les approvisionnements alimentaires, les végétaux et les animaux, l'Agence a établi cinq objectifs stratégiques pour 2003-2008. Chaque objectif s'inscrit dans les priorités du gouvernement du Canada, pour le bien de tous les Canadiens.

Priorités du gouvernement du Canada	
Objectifs stratégiques de l'ACIA	Santé publique
	Croissance économique
	Protection de l'environnement
	Sécurité publique
	Saine gouvernance
Assurer une gestion sûre de l'Agence	
Promouvoir la sécurité de l'approvisionnement alimentaire du Canada	
Maintenir les ressources végétales et animales	
Fournir un régime de réglementation équitable et efficace	

Tableau de la situation externe

Un certain nombre de défis à relever, qui pourraient toucher la salubrité des aliments, la santé des animaux et la protection des végétaux au Canada dans les années à venir, ont influé sur les plans et priorités de l'Agence. La croissance du commerce international, par exemple, l'éclosion de maladies et l'apparition de ravageurs, l'évolution des valeurs sociales et scientifiques, parfois contradictoires, exigent des mesures stratégiques de la part des gouvernements et des industries agroalimentaires. Lorsqu'elle effectue sa planification générale, l'Agence fait face à tous ces facteurs et s'efforce de réduire les risques.

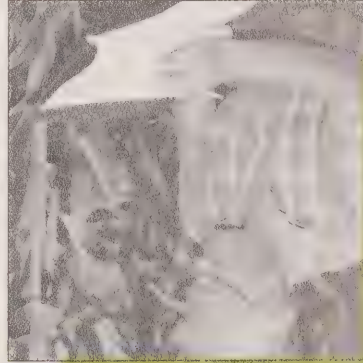
Au plan des ressources humaines :

- les employeurs du secteur public et du secteur privé réalisent qu'ils doivent trouver de nouveaux moyens de conserver leurs employés, soit en rendant possible l'atteinte d'un meilleur équilibre entre la vie personnelle et le travail, en assurant certaine mobilité au niveau professionnel ou en offrant des activités d'apprentissage continues;
- Les candidats de talent sont très recherchés; la compétition est féroce. Étant donné que d'autres employeurs, et non pas seulement l'ACIA, sont aux prises avec les mêmes facteurs, il est impératif que nous ayons une vision claire en matière de gestion des ressources humaines pour les cinq prochaines années, voire davantage.



Pourquoi une stratégie en matière de ressources humaines?

Étant donné l'importance des responsabilités en cause, le défi à relever consiste à attirer les meilleurs candidats possibles et à faire en sorte qu'ils demeurent parmi nous pour exercer leurs compétences, et ce, au profit des Canadiens. Toutefois, comme vous serez à même de le constater, de nouvelles priorités gouvernementales, un environnement opérationnel en mutation et les réalités démographiques rendent ce défi plus difficile que jamais.



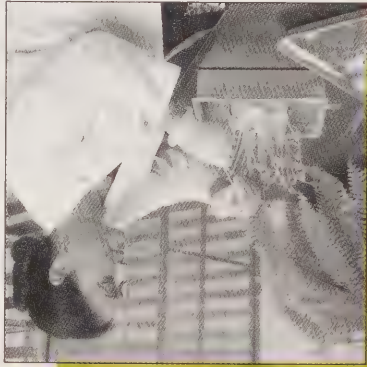
Les événements survenus dernièrement ont également commandé l'examen de toutes les procédures destinées à assurer la sécurité des frontières canadiennes. Nombre d'organismes fédéraux ont été mis à contribution pour que soit renforcée la sécurité transfrontalière au Canada sans pour autant perturber exagérément la population qui voyage ou nuire aux importations et aux exportations de biens, notamment celles de produits alimentaires et autres produits connexes.

Les obligations surviennent au moment où le gouvernement canadien s'apprête à adopter un style de gestion qui soit ouvert, transparent et où la reddition de comptes est importante. Il met l'accent sur une gestion axée sur les résultats et un système de valeurs, sur une utilisation des fonds publics et sur la diligence qui s'impose. Étant donné qu'il faut attirer et conserver des employés de tout premier ordre, la gestion des ressources humaines tend à devenir davantage empreinte de souplesse et à l'écoute des besoins des employés.

Parallèlement, les employeurs de la fonction publique fédérale doivent continuer de miser sur la diversité et la dualité linguistique de la société canadienne et mettre l'accent sur le multiculturalisme.

¹ Source : *Audacieux défi lancé à l'ensemble des Canadiens*, Discours du Trône, janvier 2001

soient davantage conformes aux exigences des pays importateurs. L'ACIA travaille également de concert avec diverses organisations internationales pour la lutte antiparasitaire à l'échelle mondiale.



Nos employés veillent à la santé animale
 en s'employant à contrôler et à éradiquer les maladies affectant les animaux ainsi que les maladies pouvant être transmises à l'homme lorsque celui-ci se trouve en contact avec ces animaux. Notre personnel inspecte les installations d'élevage et les couvoirs ainsi que les animaux qui entrent au pays en provenance de l'étranger. Lorsque des maladies à déclaration obligatoire surviennent, l'ACIA prend des mesures pour les éradiquer ou les contrôler. Pour veiller à la sécurité de la chaîne alimentaire, les employés de l'Agence assurent la réglementation des produits biologiques à usage vétérinaire et des aliments pour les animaux.

Le travail inestimable de nos employés démontre la nécessité de disposer d'effectifs qualifiés afin de répondre aux attentes des Canadiens en ce qui touche les réserves alimentaires.

Coup d'oeil sur le volet scientifique

Nos employés sont hautement qualifiés. Plus de soixante-dix pour cent d'entre eux travaillent dans un domaine scientifique, professionnel ou technique. Ce sont notamment des agronomes, des vétérinaires, des biologistes, des chimistes, des chercheurs, des techniciens de laboratoire et des inspecteurs sur le terrain, ainsi que du personnel de soutien et des gestionnaires.

Les employés de l'ACIA veillent à la sécurité de l'approvisionnement alimentaire canadien et des végétaux et animaux dont dépend cet approvisionnement. Il s'agit là d'une énorme responsabilité, d'une responsabilité qui commande l'inspection des installations de conditionnement des viandes, le contrôle des importations agricoles et la vérification de l'exactitude des renseignements figurant sur les étiquettes des aliments, pour ne nommer que quelques-unes des nombreuses fonctions de nos employés.

Un aspect commun à toutes ces fonctions cependant réside dans l'utilisation de la science; la conception et la réalisation des programmes reposent en effet sur elle. L'ACIA constitue le plus vaste organisme de réglementation reposant sur la science, ce qui veut dire que la science constitue la pierre angulaire sur laquelle nous basons les décisions que nous prenons en matière de politiques et de réglementation. Le savoir scientifique et la pratique nous confèrent une position de choix pour réagir efficacement face aux nouvelles préoccupations, notamment la réglementation des produits dérivés de la biotechnologie et la menace bioterroriste. Qu'il s'agisse de recherches, de tests en laboratoire, d'évaluation des risques, de surveillance, d'analyse et de recherches à l'appui de la réglementation, nos connaissances scientifiques sont primordiales pour faire avancer nos trois objectifs de base : la sécurité alimentaire, la protection des végétaux et la santé des animaux.

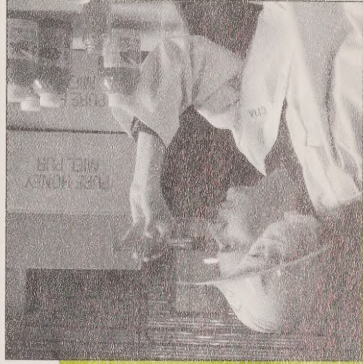
L'atteinte de l'excellence par l'intermédiaire de nos employés

Préserver la sécurité des Canadiens

On ne peut parler du travail de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) sans d'abord parler des personnes qui la composent. L'excellent travail de nos employés fait en sorte que les Canadiens gardent confiance en l'ACIA et en son engagement indéfectible à préserver la sûreté de l'approvisionnement alimentaire et des végétaux et animaux au Canada, facteur inhérent à la consommation d'aliments sûrs et de qualité supérieure.

Nos employés renforcent la sécurité alimentaire en élaborant et en mettant en œuvre des règlements et des stratégies de surveillance pour assurer le respect des lois fédérales, ainsi qu'en créant et faisant la promotion de programmes d'éducation et de sensibilisation du public.

Nos employés sont sur le terrain pour s'assurer que les installations de traitement des oeufs, de la viande et du poisson destinées à la consommation humaine sont inspectées et que les produits alimentaires sont propres à la consommation. Par ailleurs, le personnel de l'ACIA s'assure que le miel, les fruits et les légumes frais provenant d'établissements enregistrés auprès du fédéral et d'entrepôts situés au Canada, ou que les produits importés sont sûrs, propres à la consommation humaine et correctement étiquetés. Le personnel de l'ACIA vérifie également l'exactitude des étiquettes et analyse des échantillons pour vérifier s'ils comportent des impuretés, des résidus de médicaments ou quoi que ce soit susceptible de provoquer une maladie.



Nos employés protègent les végétaux du Canada en s'employant à prévenir l'introduction et la dissémination de phytoravageurs et de maladies, en luttant contre les ravageurs et en les éradiquant. Nos inspecteurs examinent les plantes, le matériel végétal et les matières connexes entrant au pays afin de protéger notre écosystème et afin de veiller à ce que les produits destinés à l'exportation

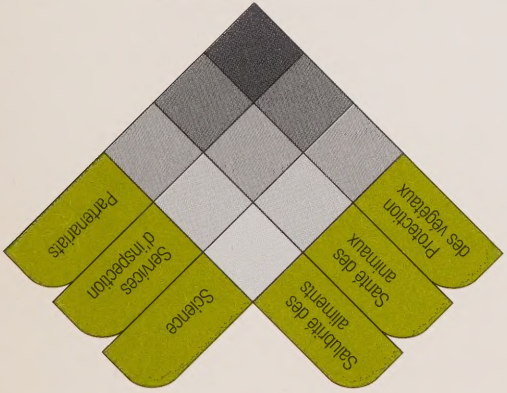


Table des matières

L'atteinte de l'excellence par l'intermédiaire de nos employés	2
Préserver la sécurité des Canadiens	2
Coup d'oeil sur le volet scientifique	3
Pourquoi une stratégie en matière de ressources humaines?	4
Priorités du gouvernement fédéral	4
Tableau de la situation externe	5
Tableau de la situation interne	6
Coup d'oeil sur les aspects démographiques	6
Représentation des groupes visés par l'EE à l'ACIA comparativement à la main-d'œuvre disponible sur le marché canadien	6
Étapes franchies à ce jour en matière de renouvellement des effectifs	7
Faire face au défi	7
Miser sur la réussite	8
La stratégie : nos priorités en matière de ressources humaines pour 2003-2008	8
Assurer l'atteinte des objectifs	13
Préparer l'avenir	13

No de cat. : A104-19/2003
ISBN : 0-662-67500-2
Bon de commande P0305-03
Le 10 octobre 2003

Stratégie en
matière de
ressources
humaines
2003-2008

Le Vissage de l'excellence